

経営革新へのパラダイムと戦略

西 門 正 巳

目 次

はじめに

1 経営革新の背景と必要性

1-1 環境変化の方向と企業

1-2 経営革新の要求

2 経営革新への新しいパラダイム

2-1 経営革新の在り方とパラダイム

2-2 日本に要求される新しい経営パラダイム

3 経営革新の実行

3-1 経営革新の戦略

3-2 革新戦略の基本要件

む す び

はじめに

1990年代に入って以来、企業を取り巻く環境の変化は急激かつ、新たな方向への展開が見られるようになった。

豊かな社会の形成は価値観の多様化、これを追及する消費者の行動によって国内市場の一製品においても様々なバラエティーを要求するに至り、大量生産、大量販売、大量消費の方式を基本とする企業の従来の単純な経営コンセプトによってはこれに対処し切れなくなっている。またそればかりか広く国際的には政治、社会の面においても東欧諸国の民主化、市場経済の導入等、新たな波が押し寄せている。

こうした時代の流れの中で企業が存続し、発展を続けるには変化に対応し、あるいは変化を当然のこととして受け止め、かつ積極的に活用して行くための新しいパラダイムを確立し、経営を革新して行く必要があろう。本稿ではこの問題に示唆を与える著作をとり上げその方向を摸索してみたいと思う。

1 経営革新の背景と必要性

1-1 環境変化の方向と企業

将来の方向を的確に見定めることは不可能ではあるが、我国の場合には今後一層情報化、国際化、高齢化の進展は間違いのない事実である。成熟社会日本において、企業はすでに「モノ」から「サービス」へとソフト化の流れの中にある⁽¹⁾。ハイテク化、情報化の進展によって消費の内容が同時に量から質へ変化し、こうした消費者ニーズの多様化に応えるために常に一方で新製品の開発が急がれ、他方では製品ライフサイクルの短縮が多く企業の多角的な経営を要求し、脱本業の傾向をも生み出し、これに成功するか否かが企業存続、発展の決め手になる。

業界での競争優位のための差別化は情報化社会においては製品それ自体と共に、付帯するサービスをどのように提供し得るかという点にかかっている。顧客の多様化したニーズを素早くとらえ、これにすぐさま対応するには情報の高度な活用が要求される。言い換えれば情報の質、量の差が勝敗を決定することにもなる。

国際化の面においても、海外現地生産が一層推し進められると同時に、国内における昨今の労働力不足は外国人雇用の問題を否応無く推し進めること

(1) 鹿兒嶋治利『日本経済の新潮流が企業経営をこう変える』(株) ベストブック 昭和63年 第三章 参照

になるであろう。日常の身の回りを見ても年々海外旅行等を含めて出国者数は年間1,000万人に達し、人々の価値観はいやがうえにも変化せざるを得ず、人的交流を含めて国際取引上の規制緩和等、ボーダーレス・エコノミーの方向に向かいつつある。

それにつれて多国籍企業は今後ますます現地生産の比率を高め、それぞれの地域において特徴を発揮しながら、他方、統合されたビジョンの下で世界企業として発展して行くことを求められるが、そのようにして拡大する組織には常に活性化が必要である。その際また、国際化戦略としてM&Aも積極的に展開されることになるだろう。

高齢化現象の面について見れば、企業にとってはシルバー・ビジネス等と呼ばれている新しい市場を拡大するものと一般に考えられている。しかしその場合、現在の若年層を対象としたヤングマーケット中心の経営活動をもってしては対応出来ない面が多い。

また他方では消費のための十分な購買力が伴わなければならない。そのためには単に定年制延長に止まらず、中高年層の能力の活用面にも力を入れなければ社会全体の活力は失われるであろう。最近の調査によれば日本における高齢者の就業率は他の先進国に比して異常に高い、このことは高物価の日本においては健康、生き甲斐という面はあるにしても年金額の相対的低さを物語っているとも言えよう。

さらに近年、資産格差の増大による新しい所得格差も生じている。このことは政府や行政だけの問題ではなく企業の今日までの行動に大きく関係して生じた結果でもあることを認識し、今後の経営に生かして行く必要があり、ここに改めて経営の新しいパラダイムが要求される。

情報化、国際化、高齢化と言う避けられない流れの中で、とりわけ企業経営において必要なのは経営の革新である。日本経済の構造についてはアメリカを始め多くの国々から問題が投げ掛けられている。規制緩和、市場解放が声高に叫ばれ、具体的な要求も多くて出されている。そのような世界経済の

流れの中にあって経済大国と言われるようになった日本がこれに対処して行くためには生産主体としての企業が自ら国際的に通用し、認められる事業を展開できるよう革新して行くべきは当然であろう。

従来、これらの問題を我国の政府、行政、企業は共に外圧として受け止め、その都度対処して行くという消極的な方法を取り続けて来たが、21世紀を目指してもっと積極的に行動を起こし、経済的側面においてのみならず社会的役割をも演じて行くことが必要とされる。すなわち企業にとっては環境の変化に対応するだけでなく、進んで国際社会における経済大国としての役割を認識し、世界に貢献し得るようこれまでとは違った新しいパラダイムの下での経営革新が不可欠である。相手国のことを顧みない日本株式会社のな経済力強化の方式はもはや改めなければならない。

1-2 経営革新の要求

企業が経営革新を遂げるには新しいパラダイムとそれにふさわしい戦略が必要である。それらによって企業の成長→経済の発展→社会の進歩が期待できる。ではどのような方向にパラダイムを求め、いかなる戦略を展開すべきか。デイビス (S. M. Davis) によれば科学と経済のギャップを埋めるものがテクノロジーであり、勿論それは製品や製造技術の面に限らず、むしろ管理技術の面において重視されなければならないのであって、これを経営に取り入れて科学をビジネスに移行するのが企業の役割ということになり、そこで考えられるのが次の諸点である。

まず第一は時間に挑戦すること⁽²⁾、これは顧客の欲するものを素速く見だし、これを満たすことであって、簡単に言えば顧客の待ち時間を短縮するための物流のリアルタイム態勢を構築することである。競争相手よりも早く顧客の要求を満たすこと、即ち顧客の要望の察知からこれを満たすまでの時

(2) Stanly M. Davis, *Future Perfect*, Raphael Sagalyn Inc., 1986 (日下公人, 深谷順子 訳『フューチャーパーフェクト』講談社 昭和63年) chapt 1.

間を無限に0に近付けることであって、情報技術等を駆使してR&Dから販売に至るプロセスの中の一番付加価値の高い箇所を短縮することである。これはすでにホームバンキング等の方向や24時間体制の販売方式に見られるが、具体的な戦略を考える際に時間をも資源として捕えることである。

第二は空間への挑戦である⁽³⁾。空間の戦略要素としての活用には種々の方向がある。その一つは製品の小型化に見られる。製品の質と量の比率の変化であって、出来る限り小さな空間により多くの内容（質）を組み込むことである。これは既に様々な形で展開が見られ、縮み指向と言われる日本企業の得意としてきたところである。今一つの空間の戦略的指向は空間それ自体の価値を高めることである。レストラン等ではムード作りによって空間の付加価値を高めることである。さらに生産活動の最終段階を消費者に委ね、部品やさまざまなオプションの形で提供し、最終製品をそれぞれ消費者の個性に合わせたものに仕上げるような方式もこれに属する。

市場取引も既に具体的に存在する場所ではなくなる。通信販売、テレホン・ショッピング等がこれに該当し、ここにおいて流通機構も変化する。しかし他方、多様化した顧客ニーズ対応の戦略展開にはサービスの向上に応じて規模の不経済を発生することになるが、これは情報技術の活用によって解決しなければならない。

以上のような時間と空間の面での高付加価値化は流通面での高度情報化によって支えられる面が多いが、このように企業革新の戦略方向はこれまでの経済で大勢を占めていた有形の財に対する価値もさることながら、更に無形の非物質に属する知的価値を付加する事が重要である。即ち、資源に出来る限り多くの情報を詰め込むことによって価値を高めることが可能となり、またそれを要求するのが今日の社会である。このように考えると経營業績も同様に従業員一人当たりの売上から一人当たりの付加価値によって測定するこ

(3) *Ibid.* chapt. 2

とが新しい思考の基礎とならなければならないであろう。

このような考え方によって物よりサービス（付加価値）重視、多品種少量生産が余儀なくされ、企業にとっては従来の量産ラインを用いながら、異なった種類（デザイン、サイズ、色彩）のものを作り出さなければならないことになる⁽⁴⁾。ニッチは更に細分化が要求されるがこれには限界がある。大規模な多国籍企業の場合もすでに各国の文化の違いにより独自性が重視されているが、同時に人間は共通性をもった面もあり、この面で普遍性にも着眼したグローバルな考え方を噛み合わせることが必要とされる。

こうした流れの中で個々別々のものを量産するという方向が要求される段階では、全体は部分の寄せ集めではなくて、ホロン（全体子）概念に基づく部分の総和と部分の相互関係が全体を形成していると言うというホーリスティックな思考が必要である⁽⁵⁾。一つのラインで様々な色彩、デザイン、サイズの製品を作り、またそれぞれに応じたサービス体制をとることが今後の企業経営に要求されて来るであろう。そしてこうした活動を可能にするためには企業の組織を変革しなければならず、集権、分権の組み合わせ、両立、社内企業家の起用、フランチャイズ的展開等が考えられ、システム的な中での部分ではなく、部分の中にも全体を含めた、全体の中の一つの小さな全体と言う考え方が必要となる。

2 経営革新への新しいパラダイム

2-1 経営革新の在り方とパラダイム

環境変化に対応する新しい形で事業を展開するには従来の通念から離れて

(4) *Ibid.* chapt. 3では「個の量産」として考えられている。

(5) 北矢行男『ホロニック・カンパニー』TBSブリタニカ、昭和60年

村上新八／日本能率協会編『ホロニック・マネジメントー革新的総合経営の設計と構築』日本能率協会、昭和50年 参照

経営にも新しいパラダイムを求めなければならない。その場合、現在の日本は①国際関係、②産業構造、③組織・雇用、④市場、⑤行政、⑥都市、⑦教育、⑧個人、等の面に大変革を要する問題を抱え、新しい環境変化への対応を困難なものにしている⁽⁶⁾。

国際関係の面においては自国経済成長至上主義が強く、相手国の文化、社会についての認識が欠如し、経常収支が黒字を続け、他方では世界経済の停滞が予測されるとき、世界の不満と期待が日本に寄せられている。

大量生産による輸出依存型体質は既にN I E Sの追上げによって苦境に立ち、さらに財テクブーム等によって物より金あるいはサービスの面に移行し、重厚長大型産業はすでに構造的問題を抱え込んでいる。

総ての企業において価値観の多様化、高齢化、高学歴化による生きがい問題、人手不足、国際化による外国人労働者の雇用、技術革新、経営多角化のための中途採用等、日本的経営の特徴は既に崩壊しつつある。またシステムの面でもそのことを反映し、組織形態やその在り方の変更が迫られている。M & Aもその大きな流れの一つと言えよう。

本来の企業活動の面では製品差別化、ニーズ対応、集団内取引、経営資源配分等の面において、情報技術の導入が一層強く望まれている。

行政の面でも、民間活力の導入、サービス面でのニーズ対応、規制緩和等、内需拡大、市場解放の要求を受けて、また社会システムの複雑化によって従来型の行動パターンは許されなくなっている。

大都市への人口集中や通勤地獄、環境問題等についても、これまでの地方行政の政府への依存、三割自治等の方式は、様々な問題を湧出している。インフラの整備の遅れ、首都圏への機能集中は一層高まり、地価上昇が多くの面に悪影響を及ぼしつつある。

(6) 野村総合研究所編『閉塞突破の経営戦略―事業創造の経営パラダイム』昭和64年16-20頁

教育制度に関しても教育費の高負担にもかかわらず均一的な方式，知育偏重，偏差値等がいじめ，落ちこぼれを生み，没個性，創造力低下，モラルの低下をもたらし，国際化に適応出来る人材の不足を来している。

従来の社会的成功，地位，立身出世等の価値観は今日，基本的欲求の変化，プライバシーの重視，果ては享楽主義の風潮によって勤勉さをもたらす個人の目標とはなり得ず，さらに学歴社会，物質至上主義は単身赴任による家庭の空洞化，老後生活の不安等とともに個人の尊厳をも脅かしつつある。

こうした閉塞状態を打開するためのエネルギーとしては，①先端技術，②情報化，③ソフト化，④国際化，⑤価値観の多様化，⑥高齢化⁽⁷⁾といった環境変化や，外圧と言われて来たものを逆に利用しなければならない。そうすることによって企業経営に関連する戦略を始め，資産，市場，組織，制度について新しいパラダイムを見いだすことが出来る。

新しいパラダイムとは従来行われて来た表面的な環境変化に対応するというパターンから，将来の大局的な環境変化を洞察した上で，自らの将来あるべき姿を主観的に定め，企業にとって新しい環境を創造し，事業機会を増大するためのインフラアップを基本とした考え方でなければならない。

そこでニューパラダイムの基礎として戦略，資産，市場，組織，行政等，企業に関する次のような事項が上げられている。

- ① 企業戦略…マーケットイン→インフラアップ，すなわちニーズ発想に基づく製品の企画，開発から，今後は市場の潜在性を高めるための仕組みが必要とされる。また入って来た国際化に対応する即応型から友好的国際関係を計画策定する仕組み，さらに子会社等による系列関係取引から援助，合併，M&A等による総合力の強化⁽⁸⁾。
- ② 資産…資産の運用については財テク型から，情報，技術，知的生産の管

(7) 前掲書 25-28頁

(8) 前掲書 52-62頁

理，物・サービスのシンボル性を高めるブランド重視から特定少数が創造する共有価値の重要性⁽⁹⁾。

- ③ 市場…物をサービスとして利用することからサービスの自在利用，（物の所有からサービスの所有）への移行。現在の問題から将来の期待の購入，勤労面では自己本位の能力の発揮から他人との共鳴による個性の尊重⁽¹⁰⁾。
- ④ 組織…問題解決型のタスクフォースから，異質な成員の出入りを許容する増殖型組織。経済的手段としての会社，即ち会社への帰属からプロとして会社を興す専門家（職業的自立）の育成，統合⁽¹¹⁾。
- ⑤ 行政・政府…以上を実行するためには，民間活力利用のための規制緩和から，さらに民間基盤創造の為の新たなルール作り。ニーズ対応の細かなサービス提供から行政の商社化による仲介型サービス領域の拡大。即ち行政は民営サービスのコントロールタワーとしての機能⁽¹²⁾。

以上のように経営革新の為の新しいパラダイムは，環境適応から環境創造に移行しなければならず，狭い範囲で言えば作ったものを売ることから売れるものを作る，さらに売れる状況を作るところに移行しなければならないのであって，こうした思考をテクノロジーやR&Dをも含めた全般に拡大し，経営パラダイム変革の基本としなければならない。

2-2 日本に要求される新しい経営パラダイム

戦後日本の成長方式として欧米からの先端技術の導入，輸入至上主義から自主開発，現地生産，内需拡大へと変革を要求されている昨今。企業は21世紀へ向けて次のような経営課題を提示されている。①グローバル化の進展，②産業構造の成熟化，③技術革新の進展，④社会構造の成熟化，⑤消費構造

(9) 前掲書 87-106頁

(10) 前掲書 107-125頁

(11) 前掲書 116-156頁

(12) 前掲書 163-186頁

の成熟化⁽¹³⁾。また企業がこれらを先取りして存続，発展して行くために次のような経営パラダイム要件が示されている。

- (1) ビジョン・マネジメント…独自のビジョンを創出し，内外環境に働き掛けて新たな未来を創出するために，環境対応から環境創造へ単なるトレンドだけでなく，創造力，直感力を駆使して潜在的欲求を探索し，マーケティング力を強化すると共に，豊かな感性によるR&Dを展開しなければならないのであって，また意思決定の面では合意形成から企業家精神の発揮によるリスクへの挑戦やそのための企業内企業家の活用をも必要とする⁽¹⁴⁾。
- (2) 開発指向マネジメント…長期的視点に立ったR&Dの重視，新しい機会の探索，事業構造の変革，脱本業から拡本業，短期投資から長期投資，同質発想から異質発想を必要とするもので，顕在化しない環境変化を主体的に予測し，独自性のあるビジョンをもつことによって先行投資を行い，新たな事業機会を創出したり，市場の潜在力を極限まで引き出すこと⁽¹⁵⁾。
- (3) 市場創出マネジメント…ソフト化，サービス化，高齢化，情報化等からくる生活意識の変化を背景として，マーケティング活動を新たな発想の下にこれを革新し，市場価値を創造することである。即ちここでは市場適応から市場価値創造，「モノ」から「コト」へ，コミュニケーションから感動へと行ったマーケティング・パラダイムの変化を要求する⁽¹⁶⁾。
- (4) 活性化マネジメント…企業活性化には企業文化をベースとして組織や構成員が長期ビジョンの実現に向けて事業構造の変革に積極的に取り組

(13) レック・コンサルティング・グループ『新・経営革命—企業経営のパラダイムが変わる』同文館 平成元年 31-35頁

(14) 前掲書 44-76頁

(15) 前掲書 78-100頁

(16) 前掲書 112-120頁

む風土が醸成されなければならない。それによって組織が戦略従属型から戦略創造型へ、剛構造から柔構造へ、その他経営参画における集団重視型から個人重視型へ向けられなければならない。そしてこのことが環境への適応性と戦略の実効性を強化することになる⁽¹⁷⁾。

- (5) 企業文化マネジメント…構成員の行動様式や価値観を形成する企業文化が企業の経営成果を大きく左右する。それは企業の構成員に共有されている価値観、思考様式、意志決定方式、行動様式、慣習等からなり、対外的にはいかに競争して行くか、対内的にはいかに組織を指揮するかを示すものであるが、外部に対してはこれを示すためにC Iとして表され、イメージとして統一される。それは簡単に言えば「会社は何を指向し」、「どのような在り方を取るか」ということに対する回答である⁽¹⁸⁾。
- (6) グローバル・マネジメント…世界的視野に立って経営資源の最適調達、配分、運用を行い、世界を一つの市場として捕える事業活動を意図することであるが、これは必然的な流れであり、そこでは日本的経営の見直し、ハイブリッド経営が大きな課題となる⁽¹⁹⁾。

3 経営革新の実行

3-1 経営革新の戦略

経営革新を進めるには、環境の変化に対応した新しいパラダイムを確立し、それに沿った事業の転換が必要であるとするならば、企業は常に幾つかの事業領域をもち、重点移行を行って中心事業を常に成長産業、成熟産業の中に位置付けなければならない。

企業をこのような方向に管理して行くには、不断の改善と耐えざる改革を

(17) 前掲書 148-160頁

(18) 前掲書 186-190頁

(19) 前掲書 200-202頁

行い、一見迂遠な、一連の新しい原則を経営の基本に据え、変化に対応して行くという地道な方法によって経営の柔軟性を高め、企業の対応力を強化し、世界に引けを取らぬ品質の製品、サービスの提供を続けなければならない。

トム・ピーターズ (Tom Peters) によれば環境の変化は予測困難であって、これへの対応は経営革命あるのみである。つまりカオスを逆に利用して発展する方法を採ることであって、日常的にはニッチ市場を作り出し、高付加価値製品を作り出すためにビジネス活動を次のように展開すべきである⁽²⁰⁾。

- (1) マーケティング…大量生産、大量販売、大量消費の3マスから、ニッチ指向の市場を創り出すための不断の差別化を行うこと。
- (2) 国際化…世界ブランド指向から新市場の創出に当たり、海外での製品開発を積極的に行うこと。
- (3) 製造…数量、コスト、ハードウェア重視からマーケティングの重要手段としてオートメ化にバックアップされたシステムを作り上げること。
- (4) 販売・サービス…製品を売するという考え方から、付加価値を重視し、そうした活動を通じて製品開発の情報源とする。
- (5) 技術革新…中央主導型の大型プロジェクトから、全員参加による小さな改善の積み重ね、そのための分権化した研究を重視する。
- (6) 人間・従業員…厳格な管理から、付加価値を作り出す源泉として教育訓練や参加を積極的に進める。
- (7) 組織構成…階層部門の伝統的な方式を改めて平らな組織を作り、自主管理を拡大してミドルの役割を重視する。
- (8) リーダーシップ…ビジョンを与えることによって本社のトップ・ダウン

(20) Tom Peters, *Thriving on Chaos*, Alfred A. Knopf Inc., 1989 (平野勇夫訳『経営革命』(上)(下) TBSブリタニカ, 平成元年) PP. 38-43

ンからボトム・アップの体制を作る。

(9) 経営情報システム…中央集権的な内部指向のシステムから、戦略的手段として情報を活用する。このため広く下請け企業ともラインの直結を計る。

(10) 財務統制…中央における目付役としてのスタッフ中心の手段から、現場へも知らしめて権限を拡大する。

なお以上のような形の経営管理活動のシステムを作り上げるためには、基本的姿勢として次の5項目が常にトップは勿論のこと、全成員に認識されていることを必要とし、またそうした方針の下でそれぞれを具体化する手法の展開が考えられなければならない。

基本項目①総合的顧客対応を生み出す

②素早い技術革新を追求する

③従業員に権限を与え、柔軟性を身につけさせる

④変化を愛することを学ぶ

⑤上下逆転の世界と取り組むシステムを作る

総合的顧客対応を生み出すということは長期的な収入をもたらすように顧客を中心に考えることであって、まずは専門化、あるいは特化してニッチ市場を作り出し、製品差別化を実現することである⁽²¹⁾。つまり市場を分かち合うのではなくて創り出すのである。それは顧客の求める最高の品質を提供することに他ならず⁽²²⁾、高いシェアを維持するためには、a. 競争相手と比較して、b. 顧客の目から見て、顧客が欲しいと思う製品ないしサービスの面で他社に抜きん出ることには他ならない。

顧客の欲する満足を察知してこれに即応するには下請け、あるいは関連業者との大胆な提携をも必要とする。また地域によって異なる好みを知るため

(21) *Ibid.* PP. 51-63

(22) *Ibid.* PP. 65-86

にも情報システムを十分活用すべきである。また全社を挙げて自社のユニークさのポイントを認識することによって、製品の差別化とニッチ市場の創出を進めることが出来る。即ち製造部門にも品質、技術の源泉であることを認識させ、工場の柔軟性を高め、顧客と生産体制をつなぐようなシステム化を図ると共に、販売、サービス部門をも重視し、思い切った投資を行うことによって顧客中心の戦略を展開することが出来る⁽²³⁾。

ニッチを求める限りにおいては小さな市場に狙いを定め、そこにおいては大きな技術的飛躍よりも応用に重点をおき、新旧製品を常に改良の実験対象としていくことが必要である⁽²⁴⁾。こうした慎重な行動、開発活動に関しては複数の職能部門の参画、協力が成功の鍵となる。また、試験的実験を奨励することによって競争相手以外からも情報を貪欲に収集し、創造的な無断借用や模倣も敢えて行い、オピニオンリーダーとなる顧客や進取の気性に富む顧客をも味方に取り込むべきである⁽²⁵⁾。

そのためには、失敗をも敢えて容認し、大きな教訓を残した努力の結果の失敗に対しては報償を与えて支援することさえ必要である。このような日常的な技術革新は何よりもミドル・マネジメントが重要な役割を果し、断固として技術革新の推進者の側に立たなければならない。

顧客中心の製品・サービスを提供すると同時に新しい市場を開拓するための技術革新や改良の意識を組織構成員全員に求めるならば、総ての職能部門のあらゆる階層の人々に様々な事柄に参画させることが不可欠である⁽²⁶⁾。各部門の自己管理型チーム編成などが必要とされると同時に、マネジメントは従業員の声に耳を傾け、教育訓練にも力を入れ、採用にもこうした経営風土に合致した人材を選ぶことが大切である⁽²⁷⁾。

(23) *Ibid.* PP. 136-190

(24) *Ibid.* PP. 195-227

(25) *Ibid.* PP. 229-241

(26) *Ibid.* PP. 282-294

従業員のこのような革新的行動に対しては全員に奨励給、持株制度などによって報いることも必要であろうし、雇用の保証はより大きな効果を発揮することから、環境変化に柔軟に対応出来るような水平化した組織構造を作り、官僚的規則の排除、また従業員配置換えを可能にするような再教育も必要とされる⁽²⁸⁾。

変化を愛することを学ぶには、まずリーダーシップに新しい見方を取り入れることである。とくにトップが旧来の総ての常識に逆らってそれを示すことである。つまり革新的なビジョンを確立することである。ビジョンの提示は従業員を奮い立たせ、常にそれに即した行動を展開させることになる。総てのリーダーが執拗に変化を求めなければならない、マネジメントは資源の管理人ではなく、変化させ、行動すること、環境に対して速やかな変革を遂げることがその職務とならなければならない⁽²⁹⁾。

このような行動に対しては昇進の機会を与えることなども有効な手段となる。現場を重視し、権限を委譲して広範囲な自由を与える事が必要であって、上司のチェック抜きで他の部門との連絡を取り得るようなシステムを作ること組織の活性化に大いに役立つところである。

以上のような従来型の管理手段を根底から改造するシステム作りは上下逆転の世界と取り組む思考と行動が中心となる。しかしこれは決して無鉄砲なやり方を試みることでなく、むしろ重点を明確にし、それに必要な管理手段を改革し、権限委譲と必要な情報の公開によって自ら目標を具体的な形で設定させるような確実な活動でなければならない⁽³⁰⁾。

このような不断の改善と改革だけが企業を成功に導く。即ち高品質、高付加価値の不断の追求、ニッチの確立であって、しかもそれは権限委譲と教育

(27) *Ibid.* PP. 304-320

(28) *Ibid.* PP. 331-374

(29) *Ibid.* PP. 391-408

(30) *Ibid.* PP. 495-517

訓練を通して全員によって支えられなければならない。

3-2 革新戦略の基本要件

In Search of Excellence (邦訳『エクセレント・カンパニー』)⁽³¹⁾の著書をピーターズと共に著したウォータマン (R. H. Waterman, Jr.) にあっても、環境における変化を現代ビジネスの定数として捕え、超優良企業であるためには常に革新を続ける以外になく、それには自らを新しくして行く能力が不可欠であるとし、企業革新に挑戦する戦略を重視して正しい経営の思考要件として次の事項を列挙している⁽³²⁾。

- (1) 情報に裏付けられたオポチュニズム
- (2) 権限委譲とソリューション・スペース
- (3) 事実を歓迎し、管理に親しむ
- (4) 別の鏡
- (5) 本当のチームワークと信頼
- (6) 変化の中での安定性
- (7) ピグマリオン効果
- (8) 変化とコミットメント

変化を日常化して捕え、逆にこれを利用して経営を革新している企業の特徴は情報に裏付けられたオポチュニズムである。この世は決定論的な世界ではなくて確率的な世界であり、これに対処するには情報に依存する以外にない。情報によってライバル企業よりも時代とのずれを小さくすることである。そこで情報のアンテナを張り巡らし、これを戦略的強みとし、経営者は正確な情報と経験に基づく勘によって迅速な意思決定を行い、好機に強い力を発揮することが出来る。確固たるプランを立てることも必要であるが、そ

(31) cf. T. J. Peters and R. H. Waterman, *In Search of Excellence*, Harper & Row Publishers Inc., 1982

(32) R. H. Waterman, Jr., *The Renewal Factor*, Raphael Sagalyn Inc., 1987 (奥村昭博監訳『超優良企業は革新する』講談社、平成元年) 13-28頁

のためかえって戦略的好機をもたらすアイデアを締め出すことがある点に注意すべきである⁽³³⁾。

統率と権限に関して言えば上司たるべきものは部下をコントロールするのではなくて、改善の方法を一番よく知っている職場の人々に創造、革新の意欲、自由を与えることである。換言すれば管理するために管理を緩めるのであって、成果を得るためには手綱を緩めることが必要となる。また、ビジネスの問題には解は一つではなくて幾つも有り、マネジャーはその範囲の境界を決めるだけである。企業革新はトップだけでなく、構成員の総てが戦略家でなければならないからであって、そのための教育、訓練も必要である⁽³⁴⁾。

事実を歓迎し、管理を楽しむという点について言えば、変化それ自体は企業にとって味方である。不安をもたらすと同時に活力源ともなり、危険に直面する前にうまく対応し、変革を進める唯一の方法は事実の認識、探究である。また、状況に即した管理が局面打開の出発点である。事実（分析）と意見（価値判断）は別であって、目標、現実の差を伝達する情報をもとに常に「もしも……ならどうなるか」と言う発想でもって管理に親しむことが要求される。例えば日常の企業経営において工場の業績向上は通常考えられているように生産能力の活用にあるのではなくて、顧客サービスと品質向上に力を入れることである⁽³⁵⁾。

危機も変化の機運を高めるものであって、何が起きているかをきちんと理解する必要がある。解決に当たっての集団思考においては反対意見をどれだけ許容し、柔軟な態度を取れるか、即ち別の鏡で事実を多面的に捕えることが出来るかどうかによって結果は異なる⁽³⁶⁾。

政治的駆引きとは自分が重要だと思うことをいかに他人を説得し、納得さ

(33) 前掲訳 43-90頁

(34) 前掲書 109-146頁

(35) 前掲書 153-191頁

(36) 前掲書 198-238頁

せ、実行させるかということである。経営革新においては部門、階層、地域間等のバリエーションを無くし、誰とでも良い関係を作って風通しを良くしておくことが前提となる。組織の中ではこうした政治的行動も物事を成就させることになるので、本当のチームワークと信頼を勝ち得るリーダーシップが必要になる⁽³⁷⁾。

変化し続けている会社は決して一貫性や秩序、規範を無視したりはしないが、総てのものは変化するということをわきまえ、変化の中での安定性を維持している。小さな変化の積み重ねが大きな変化となるのであって動的なバランスと見ることが出来る。日頃から変化を当たり前のこととして受け入れることであって、そのためには官僚主義を打破すると同時に、揺るぎ無い信念として全社共通の価値観をもち、ビジョンを打ち立て、プライドのもてる会社にするのである。こうした態勢を組織に組み入れるためには一番影響力の強い上級レベルの管理職を入れ換えることも時には必要である⁽³⁸⁾。

仕事を成就するにはそれに望む態度や姿勢が大切である、ホーソン効果（労働条件でなく、注目が生産性を高める）やプラシーボ効果（偽薬でも信じれば効果がある）等に注目し、従業員の能力を管理者が信じ、相手に伝わって効果を生む、つまり信用出来る期待は好結果を生むというピグマリオン効果を活用することが必要であり、具体的にはコスト削減に焦点を当てることは雰囲気感を暗くし、士気を低下させる。これに対して品質・サービス、収益の増大に向ければ行動は前向きなものとなる⁽³⁹⁾。

物事に対する意味付けは人間が生きて行く上において無くてはならないものである。会社は目的によって動くものであるから指針をフレッシュなものにすることによって活気を維持し、変革へ導くのであって、そのためになすべきことは業務目標を大義に結び付けることによって従業員をして自分の仕

(37) 前掲書 255-298頁

(38) 前掲書 326-340頁

(39) 前掲書 349-389頁

事に誇りを持たせることが出来る。即ち、変革へのコミットメントにより、意欲を刺激することであって、会社を成功に導くものは絶望ではなく夢でなければならない⁽⁴⁰⁾。

む す び

企業が永く存続し、発展を遂げるためには、環境変化に素早く対応して行くこと、あるいはもっと積極的に変化を利用して行かなければならない。そのため、企業は常に経営を革新して行く必要があり、その場合の戦略としてはどうしても多角化ベクトルに進路を取ることになる。

この場合二つの方法がある。ここで見て来たのは自社の経営パラダイムの変革を基礎として管理活動を深化する地道な方法であったが、今一つは自らそうした行動を起こさず、他企業の買収、合併と言う方法も戦略として採られる、これは日本ではまだ馴染みが少ないが、未知の分野、あるいは地域への事業展開には今後こうした方法も主要な戦略として多く用いられることになる。

岡山大学在任中、公私に共に大変お世話になった竹下昌三先生のご退官に際し、拙稿発表の機会を頂き厚く御礼申し上げますと同時に、この紙上を借りて先生の今後一層のご健康とご活躍をお祈り申し上げます次第である。

1990年 8 月

(40) 前掲書 396-438頁